

Zuzanna Miśtał

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W MUZEUM NA PRZYKŁADZIE MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA KRAKOWA

Zarządzanie projektami, ten niezwykle skuteczny i popularny w ostatnich latach sposób zarządzania przedsiębiorstwem znalazł również swoje zastosowanie w instytucji kultury, jaką jest Muzeum Historyczne Miasta Krakowa. Liczba przedsięwzięć organizowanych corocznie oraz zakres niektórych z nich, zmusiły zarządzających tą instytucją do usprawnienia procesu ich realizacji. Metodologia zarządzania projektami, odpowiednio dostosowana do realiów instytucji muzealnej i specyfiki jej działalności, okazała się pomocnym rozwiązaniem. Wprowadzenie myślenia o działalności muzeum jako o działalności opartej na projektach wymagało jednak przeorganizowania całego sposobu funkcjonowania muzeum, począwszy od ustalenia budżetu, a skończywszy na opracowaniu dokumentów. Najtrudniejszym zadaniem było przekonanie pracowników, że ten sposób działania nie ma utrudniać ich pracy, lecz wręcz przeciwnie, ma pomóc w lepszym planowaniu i realizacji powierzonych im zadań. Przygotowane i wprowadzone dokumenty, przeprowadzone szkolenia, współpraca ze specjalistą w zakresie zarządzania projektami oraz zmiana sposobu myślenia o realizowaniu przedsięwzięć sprawiły, że zarządzanie projektami stało się jedynym sposobem organizacji wystaw, wydarzeń muzealnych, inwestycji oraz innych przedsięwzięć – projektów.

Czym jest projekt?

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem polega na harmonizowaniu działań wykonywanych na rzecz przedsiębiorstwa z zamiarem osiągnięcia postawionych celów w sposób sprawny, czyli wykorzystujący mądrze zasoby, oraz skuteczny, czyli prowadzący do zamierzonego wyniku¹. Złożoność zarządzania organizacją wynika między innymi z wielości i różnorodności wykonywanych zadań. W każdym działającym przedsiębiorstwie można wyróżnić cztery rodzaje działań: rutynowe, improwizowane, funkcyjne oraz projektowe.

¹ Por. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003, s. 13.

Jak twierdzi Michał Trocki, „podstawę działalności przedsiębiorstwa stanowią przede wszystkim działania powtarzalne – rutynowe i funkcje, natomiast działania niepowtarzalne – improwizowane i przedsięwzięcia – stanowią istotne uzupełnienie tych pierwszych”². Projekty, zwane również przedsięwzięciami – terminów tych używa się zamiennie, stanowią część większych struktur organizacyjnych i są nierozłącznie związane z organizacjami.

Projektem mogą być nazywane nawet najprostsze codzienne, rutynowe czynności, natomiast projekty są to zadania „szersze, bardziej skomplikowane, realizowane przy współpracy wielu podmiotów w określonym czasie i w ramach określonego budżetu”³. W przeciwieństwie do procesu projekt wykonuje się raz, a każdy ma określoną datę rozpoczęcia i zakończenia. Nie oznacza to, że daty te nie mogą ulec zmianie. W praktyce bowiem wyznaczone terminy realizacji często ulegają weryfikacji.

Przedsięwzięcie jest działaniem złożonym, wielopodmiotowym, przeprowadzanym zgodnie z ustalonym planem, zorientowanym na konkretny cel. Jest ono ponadto niepowtarzalne, zawarte w określonym czasie przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem – realizowane zespołowo, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa oraz za pomocą specjalnych metod oraz technik. Jest to tymczasowa, unikatowa, wyjątkowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego niepowtarzalnego produktu: wyrobu, usługi czy rezultatu⁴.

Do typowych projektów można zaliczyć projektowanie czy budowę budynku, programowanie, testowanie i dokumentację komputerowego oprogramowania lub też badania i testy nad nowym rodzajem lekarstwa. Czas trwania projektu to czas pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem projektu, który może wynosić tygodnie, miesiące czy nawet lata. Założenia zarządzania projektami podkreślają, że każdy projekt jest zorientowany na stworzenie unikatowego produktu, usługi bądź innego określonego rezultatu.

Czym jest zarządzanie projektem?

Klasyczne, tradycyjne metody zarządzania organizacjami, nastawione na harmonizowanie działań prostych i powtarzalnych, okazały się mało skuteczne w planowaniu, kontroli i realizacji przedsięwzięć, których rola znacząco wzrastała w XX wieku.

Projekty i środki zarządzania nimi istnieją od dawna, ale dopiero w ostatnim czasie zarządzanie projektami uznano za odrębną gałąź zarządzania⁵. Jest to obszar zarządzania zajmujący się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zlecniodawców projektów. Zarządzanie projektami jest rozbudowaną i kompletną dziedziną zarządzania dysponującą sprawdzonymi praktycznie metodami, rozbudowanym systemem kształcenia oraz licznymi stowarzyszeniami rozwijającymi i propagującymi wiedzę z tego zakresu.

² Tamże, s. 13.

³ H. Aarts, K. Plaisier, *Zarządzanie projektami*, (w:) *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA*, Warszawa 2007, s. 102.

⁴ Por. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK Guide*, Warszawa 2006, s. 5.

⁵ Por. D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa 2003, s. 15.

Celem zarządzania projektami jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich działań w taki sposób, aby projekt został zrealizowany z powodzeniem, mimo pojawiających się trudności i ryzyka. Proces ten zaczyna się zanim jeszcze zostaną przydzielone jakiekolwiek zasoby i jest dopóty kontynuowany, dopóki wszystkie prace nie zostaną wykonane. Pożądane jest to, aby ostateczny wynik usatysfakcjonował zarówno wykonawcę projektu, jak i klienta⁶.

Zarządzanie przedsięwzięciem może być również określone jako podejmowanie skoordynowanych, powiązanych ze sobą działań, w których trakcie w kontrolowany i ustrukturyzowany sposób wykorzystuje się odpowiednie zasoby organizacji w celu osiągnięcia pewnych potrzeb jednoznacznie zdefiniowanych na podstawie analizy⁷. Jako proces mający doprowadzić do końca te działania w terminie, w ramach zaplanowanego budżetu oraz zgodnie z ustalonymi wymogami, przy wykorzystaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik. Przebiega on zawsze w pewnych ściśle wyznaczonych ramach. Obejmuje między innymi planowanie, harmonogramowanie, realizowanie i kontrolowanie zadań potrzebnych do osiągnięcia celów projektu. Zarządzanie przedsięwzięciem jest jednak czymś więcej niż tylko zastosowaniem wyszukanych procedur. Wymaga zaangażowania całej struktury logicznego, progresywnego planowania i podejmowania decyzji.

Najprościej można powiedzieć, że zarządzanie projektem to dziedzina zajmująca się efektywnym osiągnięciem celów projektów przy jednoczesnej neutralizacji wpływu istniejących ograniczeń i ryzyka, jak również jest obszarem zarządzania zajmującym się budowaniem motywacji zespołu projektowego i właściwą komunikacją pomiędzy uczestnikami projektu. Można też powiedzieć, iż jedną ze składowych zarządzania projektem jest praktyczna wiedza o eliminowaniu ryzyka porażki na poziomie całego cyklu życia przedsięwzięcia. Ryzyko w projekcie bierze się głównie z niemożliwości wyeliminowania braku pewności związanego z przyszłymi wydarzeniami, wynikającego z dynamiki komunikacji pomiędzy uczestnikami, zmiennej wydajności zespołów projektowych, błędnego planowania oraz czynników otoczenia zewnętrznego. Z innego punktu widzenia zarządzanie projektem można określić jako naukę o definiowaniu i osiąganiu celów przy jednoczesnej maksymalnej optymalizacji użycia zasobów (np. czasu, pieniędzy, ludzi itd.). Jest to pole działania i odpowiedzialności wielu osób, w tym sponsora, kierownika oraz uczestników projektu.

W języku polskim przyjęły się głównie dwie nazwy określające ten sam obszar wiedzy – zarządzanie projektami oraz zarządzanie przedsięwzięciami – a to pierwsze cieszy się największą popularnością. Wśród osób zajmujących się tą nauką zawodowo używa się także angielskojęzycznego sformułowania *project management*.

⁶ Tamże, s. 15.

⁷ Tamże, s. 16.

Zarządzanie projektami w organizacji

„Projekty realizuje się w organizacjach, dlatego kluczem do sukcesu projektu jest zrozumienie jego organizacyjnego kontekstu (...). Zbyt często mylimy zarządzanie projektami z biegłą znajomością powszechnie znanych technik budżetowania i planowania, które zostały stworzone jako narzędzia zarządzania projektem (...). Najbardziej skuteczni są ci menedżerowie, którzy z równą łatwością potrafią zrozumieć organizację, w której pracują, jak korzystać z podstawowych narzędzi planowania i budżetowania”⁸.

We współczesnych organizacjach niezwykle rzadko się zdarza, by projekty nie miały pewnego rodzaju związków z funkcjonowaniem wielu lub nawet wszystkich działów danej instytucji.

Aktywność każdego przedsiębiorstwa i każdej instytucji opiera się na pracy zespołowej, w związku z czym konieczne jest rozdzielenie ról i zadań pomiędzy poszczególnych pracowników. Zaobserwować można dwa główne podziały: pionowy, którego celem jest określenie podrzędności i nadrzędności zadań, oraz poziomy – polegający na równorzędnym ich rozdziale. Te dwie podstawowe struktury organizacyjne istnieją w świecie każdej działalności.

Struktura liniowa ma postać hierarchii, w której każdy pracownik posiada jednego ściśle określonego przełożonego. Przekazywanie informacji odbywa się od przełożonego do podwładnych, a każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie, za co jest odpowiedzialny. W organizacjach zorientowanych na projekty, pracowników grupuje się według przynależności do poszczególnych zespołów projektowych i w tym przypadku mówi się o strukturze projektowej instytucji.

Przedsięwzięcia podejmowane są nie tylko w celu doskonalenia istniejących w instytucji rutynowych procesów, ale często uruchamiają zupełnie nowe, nieistniejące dotychczas działania i produkty. Organizacje zorientowane na projekty (instytuty badawcze i naukowe, przedsiębiorstwa budowlane i deweloperskie, zespoły filmowe, agencje promocji i reklamy, itp.) wykonują najczęściej niepowtarzalne i ograniczone w czasie zadania. Tworzenie struktur projektowych napotyka problem związany z podziałem zadań pomiędzy macierzystą strukturą organizacyjną a strukturą czasową, utworzoną specjalnie dla potrzeb projektu. Chcąc rozwiązać powyższy problem, utworzono kilka form struktur organizacyjnych, do których należy struktura macierzowa.

Tworzenie takich jak wspomniana wyżej struktura ma zastosowanie w wypadku wystąpienia potrzeby realizacji przedsięwzięć specjalnych, innych od rutynowych zadań instytucji, które wymagają powołania zespołów projektowych. Członkami tych zespołów są pracownicy stałych, funkcyjnych komórek organizacyjnych. Strukturę macierzową buduje się wokół problemów lub projektów, w których realizację zaangażowana jest organizacja. Istota struktury macierzowej opiera się na właściwościach każdego projektu, tzn. na tymczasowym, niepowtarzalnym i złożonym charakterze. Wpisuje się ona znakomicie w stwierdzenia, iż lepiej jest wypożyczać konieczne zasoby w miarę aktualnych potrzeb, aniżeli przydzielać je do projektu na cały czas jego trwania⁹.

⁸ J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa, 2001, s. 48.

⁹ Zob. tamże, s. 40.

Wskazać można dwa główne aspekty przemawiające za stosowaniem struktury macierzowej: bardziej efektywne wykorzystanie zasobów oraz międzyfunkcyjne rozwiązywanie problemów¹⁰. Nie można jednak zapominać o wadach stosowania takiego rozwiązania w organizacji. Do najpoważniejszych należy niewystarczająca kontrola kierownika projektu nad zasobami, z których korzysta, oraz często podwójna podległość członków zespołu powodująca problemy związane z wykonywaniem działań, a co za tym idzie – zniechęcenie do silnego angażowania się w projekty. W ramach tej struktury członkowie zespołów „przekazywani” są przez swoje działy funkcyjne i przypisywani do projektu w zależności od potrzeb. Są tymczasowymi gośćmi związanymi z projektem dopóty, dopóki nie zrealizują powierzonych im zadań. Często się zdarza, że wykonują jednocześnie różne prace w ramach kilku różnych projektów. Z powodu braku ciągłości zatrudnienia personelu oraz braku bezpośredniej kontroli menedżera projektu nad pracownikami i zasobami materialnymi, przedsięwzięciom opartym na tej strukturze bardzo często brakuje wydajności.

Projekty są działalnością ograniczoną czasowo, i dlatego wprowadzają elementy niestabilności do struktury działania przedsiębiorstwa. Główna rola kierownika projektu sprowadza się do wspierania i stworzenia środowiska umożliwiającego pracownikom wykonywanie najlepszej pracy, na jaką ich stać¹¹. Projekty są realizowane przez zespoły, które jednak z racji wymogów zarządzania macierzowego są często pozbawione spójności i wyraźnej tożsamości¹².

Ważnym zadaniem kierownika projektu jest świadome budowanie struktury zespołu, której podstawowym celem powinno być wzmocnienie wydajności. Pożądana struktura zespołu projektowego powinna: rozwiązywać problemy rotacji pracowników i braku bezpośredniej kontroli menedżera nad zasobami, zwiększać efektywność komunikacji pomiędzy członkami zespołu oraz zapewniać integrację poszczególnych elementów projektu¹³. Dobrą organizację cechuje jasny podział władzy i odpowiedzialności, dzięki czemu każdy członek zaangażowany w dane przedsięwzięcie wie, co ma zrobić, aby prace zakończyły się sukcesem.

Muzeum jako organizacja projektowa

Muzeum to instytucja trwała, nienastawiona na zysk, która pozostaje w służbie społeczeństwa i jest otwarta dla publiczności¹⁴, to organizacja powołana do gromadzenia obiektów mających wartość historyczną bądź artystyczną, badania ich oraz opieki nad nimi. W większych muzeach niewielka część z tych obiektów jest udostępniana publiczności w formie wystaw stałych lub czasowych, reszta jest natomiast przechowywana w specjalnie do tego przystosowanych magazynach. Pomimo iż muzeum jest instytu-

¹⁰ Zob. tamże, s. 41.

¹¹ Zob. tamże, s. 50.

¹² Zob. tamże, s. 95.

¹³ Zob. tamże, s. 82.

¹⁴ Por. H. Aarts, K. Plaisier, *Czym jest muzeum?*, (w:) *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA*, Warszawa 2007, s. 16.

cją niedochodową, prowadzone jest jako przedsiębiorstwo, które dostarcza określonych produktów: wystawy czasowe, imprezy muzealne, programy edukacyjne¹⁵.

Współcześnie każde muzeum może być traktowane jako swoisty projekt z dziedziny zarządzania. Wystawa czy wydarzenie muzealne jako celowe działanie musi być bardzo dokładnie zaplanowane. Dlatego konieczne jest określenie zasobów, czasu i sposobu osiągnięcia celu.

W zarządzaniu projektowym zwraca się szczególną uwagę na tworzenie zespołów projektowych, czyli grup osób – pracowników organizacji – mogących ze względu na swe kompetencje, wiedzę i umiejętności w najskuteczniejszy sposób przyczynić się do osiągnięcia założonych celów podejmowanego działania organizacji. Stałe stosowanie zarządzania projektowego w organizacji, przyczynia się do optymalizacji wykorzystania zasobów i maksymalizacji osiąganych rezultatów. Niezbędne zatem jest ustalenie zasad tworzenia zespołów projektowych oraz katalogu działań, przy których realizacji konieczne jest zastosowanie zarządzania projektowego. W szczególności chodzi tutaj o przygotowanie wystaw, wydarzeń muzealnych i innych przedsięwzięć podejmowanych w ramach aktywności muzeum jako instytucji kultury. W skład takiego zespołu projektowego wchodzić powinni pracownicy merytoryczni – muzealnicy, pracownicy administracji, księgowości, pracownicy odpowiedzialni za stosowanie procedur zamówień publicznych, promocji oraz wydawnictw. Zespół taki powinien pracować od chwili podjęcia decyzji przez dyrekcję muzeum o rozpoczęciu działania, przez cały okres jego realizacji, aż do jego zakończenia lub rozwiązania.

Pierwszym krokiem podczas wdrażania w przedsiębiorstwie metodologii zarządzania projektami jest ustalenie wynikających z niej rzeczywistych korzyści. Można je dostrzec na wszystkich poziomach organizacji instytucji. Niemniej często się zdarza, że ludzie pracujący w różnych strukturach firmy będą dostrzegać inne korzyści i co za tym idzie, będą starali się dopasować metodologię zarządzania projektami do własnych potrzeb.

Kolejny niezmiernie istotny problem jest związany z faktem, że nie wszyscy członkowie danej organizacji mogą jednakowo identyfikować się z ideą zarządzania projektami. Może to spowodować opóźnienia we wdrażaniu metodologii zarządzania projektami. Dodatkowo wewnątrz organizacji mogą istnieć jednostki już zorientowane na realizację projektów, które natychmiast udzielą wsparcia nowej idei, podczas gdy inne grupy niemające wcześniej bliższego kontaktu z projektami będą dość wolno akceptować zmiany.

Zarządzanie projektowe jako cel strategiczny Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Projekty jako długotrwałe kompleksowe i złożone przedsięwzięcia stanowią w zdecydowanej większości instrumenty zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Tak jest i w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa. *Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014* została wydana w 2006 roku jako jedna z pierwszych

¹⁵ Zob. tamże.

w Polsce kompleksowych strategii programowo-instytucjonalnych podmiotu należącego do sfery kultury¹⁶. Prace nad wspomnianym dokumentem rozpoczęły się w 2004 roku i były dogłębną analizą sytuacji, w jakiej wówczas znajdowało się muzeum, uzupełnioną wywiadami przeprowadzonymi z pracownikami muzeum. Rezultatem tych działań było wypracowanie analizy SWOT (analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń), kierunków strategicznego rozwoju, wizji oraz celów strategicznych.

Jednym z zadań do zrealizowania w ramach określonych działań głównych jest wprowadzenie zarządzania projektowego, mającego na celu poprawę sprawności organizacyjnej muzeum, a szerzej rozwój instytucjonalny organizacji¹⁷. Jako prace do wykonania wskazano: analizę obecnego poziomu zarządzania projektowego, przeprowadzenie szkolenia z zakresu zarządzania projektami dla pracowników, określenie kompetencji i zasad – charakterystycznych dla muzeum – tworzenia i pracy zespołów projektowych, wdrożenia Zarządzenia Dyrektora Muzeum o realizacji określonych zadań merytorycznych muzeum na zasadzie zespołów projektowych¹⁸. Wprowadzanie zarządzania projektowego w muzeum było środkiem do usprawnienia organizacji większości działań podstawowych muzeum (wystaw, imprez, wydarzeń, wydawnictw), które wydawały się w coraz większym stopniu skomplikowane, organizowane z coraz większym rozmachem i wykorzystujące coraz większy budżet. Rozwój instytucjonalny muzeum (wzrost liczby oddziałów, skokowy wzrost budżetu, poszerzenie palety działań podstawowych) wymusił zmiany w procesie organizacji działań podstawowych, tak aby zapewnić skuteczną i sprawną realizację najważniejszych zadań, zapisanych w strategii i planach rocznych instytucji.

Realizację założonych czynności rozpoczęto w drugim kwartale 2007 roku. Przeprowadzono szkolenia z zakresu podstaw zarządzania projektami dla kadry zarządzającej muzeum i rozpoczęto prace nad podstawowymi dokumentami regulującymi zarządzanie projektami w muzeum.

Do końca 2007 roku wypracowano podstawowe procedury regulujące zarządzanie projektowe w muzeum. Po przeprowadzeniu weryfikacji – dokładnej analizy funkcjonowania nowych procedur organizowania projektów w muzeum – po pierwszym roku sprawdzającym skuteczność opracowanej metodyki w połowie 2008 roku, przy współpracy konsultanta wspierającego działania pracowników muzeum w zakresie zarządzania projektami, wypracowano ostateczne dokumenty dotyczące planowania i kontroli przedsięwzięć. Obecnie trwa proces tworzenia procedury organizacji wystaw i wydarzeń muzealnych oparty na stworzonych zasadach zarządzania projektami.

Utworzono nową strukturę organizacyjną, której działalność obejmuje trzy elementy: centrum monitoringu i nadzoru projektów, pracownię wystaw i pracownię organizacji imprez. Centrum Zarządzania Projektami pełni funkcję głównej komórki obsługującej zarządzanie projektami, a także przez swoje pracownie usługowe zapewnia sprawną administrację projektów.

Realizacja zadania, jakim jest wprowadzenie zarządzania projektami w muzeum, przebiega zgodnie z założonym planem. Coraz więcej inicjatyw podejmowanych przez

¹⁶ Por. *Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014*, Kraków 2006, s. 7.

¹⁷ Zob. tamże, s. 52.

¹⁸ Zob. tamże, s. 60.

instytucję realizuje się jako projekty. W trakcie prac nad metodyką wprowadzono podział na trzy główne grupy projektów: projekty wystaw stałych i czasowych, projekty wydarzeń muzealnych oraz projekty inne, obejmujące przedsięwzięcia edukacyjne, inwestycyjne, wydawnicze i konserwatorskie. Dla każdej ze wspomnianych grup projektów opracowano lub nadal się opracowuje odpowiednie dokumenty planowania i kontroli. Najbardziej zaawansowana jest realizacja wprowadzania zarządzania projektami w obszarze wystaw i wydarzeń muzealnych, czego rezultatem jest finalizowanie prac nad procedurami organizacji projektów wystawienniczych i projektów wydarzeń.

Kierownik projektu a kurator wystawy

Na gruncie muzealnym pojawił się problem związany z rozróżnieniem funkcji kierownika projektu i kuratora wystawy: czy może to być jedna i ta sama osoba, czy lepiej, by były to dwie różne osoby. By spróbować odpowiedzieć na to pytanie, trzeba zdefiniować obydwa pojęcia.

Kurator, to osoba zajmująca się profesjonalnie organizacją wystaw jako pewnych koncepcji, intelektualnych całości. Jest główną postacią dla instytucji w ogóle – jest pośrednikiem i stymulatorem działalności artystycznej, kimś, kto ma wizję, ale też potrafi od niej odstępować, jeśli dobro pracy z artystą i dobro instytucji tego wymaga. Jest reżyserem, kierującym zespołem ludzi.

Kurator w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, w trakcie przygotowania i realizacji projektu wystawienniczego, podlega w zakresie organizacyjnym, finansowym oraz wykorzystania zasobów kierownikowi projektu, a w sprawach merytorycznych i naukowych dyrektorowi. Odpowiada za kształt merytoryczny i naukowy wystawy, za osiągnięcie rezultatów projektu w tych obszarach oraz za planowanie i realizację prac zespołu scenariuszowego. Kurator jest związany zatwierdzonymi przez dyrektora planami projektu, w tym założeniami projektu, harmonogramem, budżetem oraz planem wykorzystania zasobów.

Do podstawowych obowiązków kuratora należy: współpraca przy przygotowaniu założeń projektu, nadzór nad opracowaniem założeń merytorycznych, koncepcji i projektów technicznych wystawy, nadzór merytoryczny nad wykonawstwem elementów wystawy. Do uprawnień kuratora w zakresie wynikającym z realizacji projektu należy: akceptowanie koncepcji i projektów dotyczących wystawy, współudział w wyborze wykonawców elementów wystawy, wydawanie wiążących poleceń członkom zespołu scenariuszowego, wydawanie wiążących zaleceń, w zakresie merytorycznym i artystycznym, wykonawcom elementów wystawy, nieskutkujących zmianami zatwierdzonego harmonogramu i budżetu wystawy. Kurator reprezentuje również muzeum w stosunku do zewnętrznych partnerów projektu, a w zakresie merytorycznym, związanym z wystawą wnioskując do kierownika projektu w sprawie zmian założeń i planów projektu (oczekiwanych rezultatów, terminów i budżetu). Przysługuje mu również prawo żądania informacji i opinii od pozostałych pracowników muzeum.

Jeśli chodzi o kierownika projektu, to najogólniej można stwierdzić, że jest on osobą odpowiedzialną za zarządzanie projektem w zakresie wyznaczonym przez sponsora projektu. Jego rola wymaga szerokiego zakresu umiejętności dotyczących praktycznego

wykorzystania narzędzi zarządzania, jak również znacznych umiejętności interpersonalnych niezbędnych do zarządzania zespołem projektowym, a także wymaga umiejętności przewyższania problemów i znajdowania drogi do sukcesu. Kierownik projektu to członek zespołu projektowego mający największy wpływ na powstanie, realizację, a także efekt projektu. Aby sprawnie zorganizować zespół projektowy i dobrze nim zarządzać, kierownik projektu powinien pełnić podstawowe funkcje: planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania, opanować umiejętności z wielu różnych, powiązanych ze sobą dziedzin, a także wyróżniać się szczególnymi cechami charakteru. Do ważniejszych kierowniczych umiejętności zalicza się: prowadzenie negocjacji z osobami związanymi bezpośrednio z projektem, z klientami, a także samym zespołem projektowym, budowanie sprawnie funkcjonującego zespołu, przewodzenie, kierowanie zespołem, komunikowanie się z podwładnymi, nawiązywanie z nimi kontaktu, motywowanie ludzi do sprawnego działania, podejmowanie trafnych decyzji.

Najważniejsze zadania kierownika projektowego to określenie zadań do rozwiązania przez zespół projektowy, dobranie kompetentnych członków zespołu i rozdzielenie im poszczególnych zadań do zrealizowania. Kierownik projektu powinien także prowadzić zespół, motywować podwładnych do efektywnego działania, podejmować trafne decyzje i kontrolować przebieg pracy. Wraz z zespołem projektowym powinien podejmować decyzje związane z wykorzystaniem środków, powinien analizować cele projektowe i alternatywne rozwiązania, służące realizacji zadania. Jest pośrednikiem między zespołem projektowym, a kierownictwem.

Kierownik projektu wystawienniczego czy wydarzenia podlega bezpośrednio dyrektorowi muzeum. Odpowiada za osiągnięcie określonych rezultatów projektu w zakładanym czasie i budżecie. Do jego podstawowych obowiązków należy: zaplanowanie projektu, organizacja pracy i komunikacji zespołu projektowego, koordynowanie wykorzystania powierzonych zasobów, bieżący nadzór nad realizacją projektu, zapewnienie sprawnej komunikacji między zespołem projektowym a pozostałymi komórkami organizacyjnymi muzeum i innymi partnerami projektu, rozliczenie i zarchiwizowanie dokumentów projektu. Uprawnienia kierownika wynikające z realizacji projektu przedstawiają się następująco: podejmowanie decyzji finansowych w ramach zatwierdzonego budżetu projektu, wnioskowanie do dyrektora w sprawie zmian założeń i planów projektu (oczekiwanych rezultatów, terminów i budżetu), wydawanie wiążących poleceń członkom zespołu projektowego w zakresie zadań do realizacji i terminów ich wykonania (ewentualne sprawy sporne wynikające z czasowej podwójnej podległości członków zespołu kierownikowi projektu i kierownikowi funkcjonalnemu rozstrzyga dyrektor), prawo żądania informacji i opinii od pozostałych pracowników muzeum, reprezentowanie muzeum w stosunku do zewnętrznych partnerów projektu, składanie wniosków do dyrektora o przyznanie nagród dla członków zespołu i ewentualnie innych pracowników zaangażowanych w osiągnięcie rezultatów projektu.

Jak widać w muzeum, tak jak i w wielu instytucjach w Polsce kurator jest w pewnym sensie organizatorem wystawy i podlega w niektórych kwestiach organizacyjnych kierownikowi projektu, zachowując autonomię w merytorycznym zakresie przedsięwzięcia. Taki model jest przeważnie wykorzystywany przy dużych projektach wystawienniczych, jakimi są wystawy stałe. W przypadku wystaw czasowych i wydarzeń muzealnych funkcje kuratora i kierownika prowadzi jedna osoba odpowiedzialna za aspekt

merytoryczny i organizacyjny przedsięwzięcia. W przypadku bardziej skomplikowanych ekspozycji kurator/kierownik projektu dostaje wsparcie organizacyjne w osobie asystenta, który ma odciążyć swego przełożonego w tych kwestiach.

Narzędzia zarządzania wystaw czasowych i imprez muzealnych w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa

Metodologie zarządzania projektami są tylko regułami zapisanymi na papierze. Tym, co przekształca te zasady w profesjonalną metodologię zarządzania, jest styl działania organizacji oraz to, jak szybko zarządzanie projektami zostaje przez instytucję zaakceptowane i efektywnie wykorzystywane. Naprawdę skuteczne zarządzanie projektami uzyskujemy wtedy, gdy styl działania organizacji jest oparty na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu i pracy zespołowej. Metody zarządzania to opis sposobu zarządzania określający zbiór i układ działań oraz wskazujący środki konieczne do ich wykonania – ten sposób działania powinien prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu i nadawać się do wielokrotnego zastosowania w podobnych przypadkach¹⁹. Metodyki to kompleksowe, szczegółowe metody, określają one zestaw technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych części procesu²⁰. Najbardziej charakterystyczne narzędzia zarządzania projektem to wykresy Gantta, wykresy PERT/CPM oraz wykresy wykorzystania zasobów²¹.

Techniki autorskie są wypracowywane przez każdą organizację na podstawie własnych doświadczeń i najlepszych rozwiązań dla danej specyfiki działalności.

Na gruncie muzeum pierwszym dokumentem powstałym dla potrzeb organizacji działań podstawowych była karta projektu – wystawy i wydarzenia muzealnego. Jest to dokument zawierający wszystkie najbardziej podstawowe i ogólne dane dotyczące realizowanego projektu. Wszelkie szczegółowe uzupełnienia zawierają się w ośmiu załącznikach do karty projektu: scenariuszu, kosztorysie, strukturze podziału, harmonogramie realizacyjnym, zestawieniu środków promocji, opisie wydawnictw towarzyszących, zapotrzebowaniu sprzętowym oraz planie działań edukacyjnych.

Karta projektu jest dokumentem podstawowym zawierającym opis projektu i związane z nim ustalenia²², formalnie zatwierdzającym realizację przedsięwzięcia. Służy przede wszystkim do komunikacji wewnątrz projektu. Każda osoba zaangażowana w dane przedsięwzięcie może znaleźć w karcie projektu potrzebne informacje, a sama karta jest wykorzystywana przez kierownika projektu do koordynacji działań²³. Dokument ten zawiera tytuł przedsięwzięcia, czas trwania, przewidywany koszt realizacji, osoby wchodzące w skład zespołu projektowego, informacje o współorganizatorach i partnerach, o miejscach wypożyczeń, o liczbie eksponatów i zakresie prac konserwatorskich, ogólne dane o wydawnictwach towarzyszących oraz krótki opis działań promocyjnych, edukacyjnych i naukowych. Karta projektu jest uzupełniona załącznikami.

¹⁹ Por. H. Aarts, K. Plaisier, *Czym jest...*, dz. cyt., s. 126.

²⁰ Zob. tamże, s. 129.

²¹ Por. dz. cyt., s. 21.

²² Por. dz. cyt. s. 102.

²³ Zob. tamże. s. 103.

Scenariusz wystawy czy wydarzenia jest to dokument zawierający informacje dotyczące merytorycznego aspektu przedsięwzięcia, czyli zakresu projektu. Przedstawia temat, cele, ideę, adresatów przedsięwzięcia, główne zagadnienia poruszone na wystawie, wytyczne do projektu aranżacji plastycznej oraz szczegółowy wykaz eksponatów z podziałem na strukturę tematyczną i topograficzną wystawy. Scenariusz wydarzenia natomiast zawiera opis celów i rezultatów przedsięwzięcia, krótką charakterystykę oraz szczegółowy plan działań.

Kolejnym ważnym elementem planowania projektu wystawienniczego czy wydarzenia jest kosztorysowanie zadań koniecznych do wykonania. Tworzenie i przestrzeganie budżetu jest jednym z najważniejszych zadań kierownika projektu, dlatego też bardzo często jest to obszar, któremu poświęca się najwięcej uwagi. Ważne jest, by stworzyć jak najbardziej realny, precyzyjny szacunek kosztów przedsięwzięcia, który jest niezbędnym warunkiem do podejmowania właściwych decyzji w zakresie zarządzania i skutecznego kontrolowania.

Kosztorys jest podstawą do przygotowania projektu budżetu i projektu planu zamówień publicznych muzeum na dany rok, dlatego powstawał we współpracy z odpowiednimi komórkami muzeum odpowiedzialnymi za planowanie jego finansów. Jest to narzędzie pozwalające w uporządkowany sposób określić całościowy koszt projektu oraz kontrolować zaplanowane wydatki. Stworzony jako aktywny formularz zawierający, jak się wydaje, najbardziej rozbudowany podział zadań do skosztorysowania, który pozwala kierownikom projektu na dopasowanie odpowiednich kosztów do zakresu przedsięwzięcia. Formularz kosztorysu wystawy i imprezy muzealnej różni się od siebie przede wszystkim liczbą zadań koniecznych do skosztorysowania. Rozróżnienie to powstało na skutek różnic w sposobie i zakresie realizacji poszczególnych przedsięwzięć. Impreza muzealna, w większości przypadków, jest projektem mniejszym, wymagającym mniejszego wysiłku w planowaniu, a co za tym idzie mniejszego zakresu kosztów poniesionych na jego realizację.

Kolejnym narzędziem planowania i kontroli realizacji projektu jest struktura podziału prac i harmonogram kamieni milowych. Dokument ten jest listą wszystkich zadań składających się na projekt z uwzględnieniem terminów realizacji najważniejszych wskazanych tzw. kamieni milowych. W czasie przygotowywania listy działań zastosowano metodę „od ogółu do szczegółu”, tzn. na początku podzielono projekt na główne fazy, a następnie każdą z nich na mniejsze zadania, aż do momentu uzyskania ostatecznej listy wszystkich czynności do wykonania. Struktura podziału pracy porządkuje i precyzuje łączny zakres projektu. Dzieli prace w projekcie na mniejsze i łatwiejsze w wykonaniu fragmenty działań. Kolejne, coraz niższe poziomy struktury podziału pracy odpowiadają coraz bardziej szczegółowym opisom prac prowadzonych w projekcie. Niezwykle istotną rzeczą jest przypisanie odpowiedzialności za poszczególne zadania w projekcie konkretnym członkom zespołu projektowego. Zabieg ten jest niezbędny, by prace zostały zakończone w terminie.

Podobnie jak w wypadku kosztorysu i tym razem struktura podziału prac wystawy różni się od struktury podziału prac wydarzenia. I ponownie różnica ta wynika z „wielkości” projektu, czyli po prostu liczby zadań koniecznych do wykonania w celu realizacji przedsięwzięcia.

Struktura podziału prac jest zatem umiejscowieniem poszczególnych zadań w konstrukcji całego projektu wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich wykonanie, określeniem terminów realizacji kamieni milowych i stanowi podstawę harmonogramu.

Harmonogram projektu powinien zawierać przynajmniej datę planową rozpoczęcia projektu oraz oczekiwaną datę zakończenia każdego działania. Stworzenie precyzyjnego harmonogramu odgrywa główną rolę w dążeniu do sukcesu przedsięwzięcia. Najczęściej stosowaną metodą tworzenia harmonogramów jest wyznaczanie jako punktu wyjścia daty rozpoczęcia projektu, w muzeum przyjęto jednak jako moment wyjściowy do planowania działań datę otwarcia wystawy lub dzień realizacji wydarzenia muzealnego. Podstawą harmonogramu jest przedstawiona wyżej odpowiednia struktura podziału prac przeniesiona do programu komputerowego tworzącego wykres Gantta, czyli graficzne przedstawienie zadań wyszczególnionych w strukturze podziału pracy na osi czasu. Wykres ten, najpowszechniej stosowane narzędzie planowania i kontroli, pozwala na szybkie ustalenie czasu rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności.

Karty wystawy i karty wydarzenia muzealnego są podstawowymi dokumentami planowania i kontroli każdego projektu wystawienniczego i wydarzenia. Uzupełnieniem są kolejne narzędzia do szczegółowego planowania promocji, wydawnictw, działań edukacyjnych oraz zasobów sprzętowych. Zestawienie środków promocji przedstawia szczegółowo nośniki reklamowe wykorzystywane do promowania działań upowszechnieniowych muzeum. Opis wydawnictw towarzyszących zawiera dokładne informacje dotyczące wszelkich druków, które pojawią się przy przedsięwzięciu, i stanowi źródło danych do przygotowania odpowiednich procedur zamówień publicznych. Plan działań edukacyjnych pokazuje wszelkie inicjatywy podjęte w ramach projektu, upowszechniające wiedzę z zakresu przedsięwzięcia. Specyfikacja zasobów sprzętowych wskazuje, które ze sprzętów ekspozycyjnych zostaną wykorzystane w projekcie.

Najważniejszym zagadnieniem związanym z planowaniem zasobów zarówno ludzkich, jak i materialnych jest sprawna i skuteczna ich alokacja. Organizowanie kilkudziesięciu przedsięwzięć rocznie przy ograniczonych zasobach wymaga bardzo dokładnego zaplanowania materiałów, które zostaną wykorzystane do realizacji założonych zadań. Jest to niezbędna wiedza dla komórek funkcyjnych muzeum, dysponujących poszczególnymi sprzętami czy urządzeniami.

Realizacja projektu wystawy czasowej w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa

Składanie propozycji tematów wystaw odbywa się na bieżąco. Pomysły pojawiają się najczęściej w postaci proponowanego tytułu wystawy lub też zagadnienia do prezentacji. Z przedstawionych projektów dyrektor do spraw naukowych wybiera kilkanaście i układa wstępny plan wystaw wraz ze wskazaniem kierowników projektów/ kuratorów wystaw, jednocześnie obciążając ich odpowiedzialnością za: terminową realizację wystaw zgodnie z przedstawionym harmonogramem, dyscyplinę budżetową projektu, powierzone zasoby osobowe i rzeczowe, ostateczny kształt wystawy zgodny z przedstawionym scenariuszem, harmonijną współpracę z działami funkcyjnymi muzeum, oraz przekazując uprawnienia do zarządzania powierzonymi zasobami osobowymi, rzeczowymi i finansowymi.

Działanie to ma miejsce dwa lata przed planowanym terminem realizacji wskazanych projektów. Od tej chwili każdy kierownik projektu ma około trzech miesięcy na przygotowanie i złożenie krótkiego opisu projektu zawierającego ideę, cele wystawy, adresatów wraz proponowanym terminem realizacji, z szacunkowym określeniem kosztów oraz propozycją dotyczącą składu zespołu projektowego. W czasie kolejnych dwóch miesięcy odbywają się konsultacje z dyrekcją mające na celu dookreślenie zakresu merytorycznego oraz innych założeń projektu, w których wyniku następuje zatwierdzenie przez dyrektora naczelnego planu wystaw oraz powołanie zespołów projektowych. Kierownik projektu po analizie zaproponowanego składu zespołu projektowego oraz podanego terminu realizacji projektu może wnioskować o dokonanie ewentualnych zmian. Osoby powołane do pracy w zespołach projektowych, w zakresie swojego udziału w realizacji przedsięwzięcia, podlegają kierownikom projektów. Kierownicy projektów określają w porozumieniu z bezpośrednim przełożonym pracownika zakres udziału pracownika w projekcie, a z pracownikiem – zakres zadań w zespole projektowym. Następny czteromiesięczny okres przeznaczony jest na przygotowanie karty projektu. Kierownik projektu we współpracy z przydzielonym mu zespołem ludzi dokładniej opisuje ideę wystawy, jej cele i zakres, szczegółowo szacuje koszty i planuje terminy realizacji poszczególnych zadań, przypisując do każdego z nich osobę odpowiedzialną. W tym czasie również odbywają się pierwsze kwerendy, których rezultatem jest przygotowanie wstępnego scenariusza wystawy. W wyniku tych wszystkich działań przygotowawczych następuje złożenie karty wystawy wraz z załącznikami: scenariuszem, kosztorysem, strukturą podziału pracy ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań oraz harmonogramem kamieni milowych. Przez kolejne trzy miesiące – rok przed realizacją projektu – Pracownia Organizacji Wystaw wraz z dyrektorem do spraw organizacyjnych analizują złożone karty projektów i przekazują ewentualne uwagi kierownikom projektów. W trakcie spotkań dotyczących realizacji przedsięwzięcia ustalane są indywidualne zagadnienia związane z kolejnymi etapami postępowania. Po tym okresie następuje zatwierdzenie wstępnych kart projektów, co jest sygnałem dla zespołów do dalszej, bardziej wyłożonej pracy. Dokumenty są przechowywane w Pracowni Organizacji Wystaw i stanowią bazę informacji o projektach dostępną dla wszystkich komórek organizacyjnych. Baza ta jest podstawą do opracowania danych niezbędnych do przygotowania projektu budżetu i projektu planu zamówień publicznych muzeum na kolejny rok. Po ostatecznym ustaleniu wysokości budżetu MHK przez dyrektora naczelnego na rok realizacji projektu i przekazaniu informacji o ostatecznej kwocie przeznaczonej na realizację każdego projektu kuratorom wystaw następuje złożenie uaktualnionych kosztorysów. Wtedy również dyrektor naczelny ostatecznie aktualizuje plany projektów.

Szczegółowy scenariusz wystawy gotowy jest na sześć miesięcy przed planowanym otwarciem wystawy. Opiniowany jest przez dyrektora do spraw naukowych, kuratora zbiorów oraz kolegium doradcze i ostatecznie zatwierdzany przez dyrektora naczelnego w ciągu miesiąca od momentu dostarczenia. Akceptacja scenariusza warunkuje dalsze działania przy wystawie: wyłonienie plastyka wystawy i projektanta wydawnictw, autorów tekstów do wydawnictw, prace redakcyjne, tłumaczenia, wypożyczenia i transporty, ubezpieczenia, prace konserwatorskie i ostatni etap, którym jest sam montaż wystawy. Po otwarciu wystawy zaczyna się działalność edukacyjna i upowszechnieniowa, mająca na celu zapoznanie odbiorcy z tematem ekspozycji.

W celu monitorowania i kontroli organizacji przedsięwzięcia kierownik projektu jest zobowiązany do składania w pierwszej fazie działania kwartalnych raportów okresowych z realizacji projektu, a następnie miesięcznych.

Ostateczne podsumowanie kosztów całego projektu i złożenie raportu końcowego z realizacji projektu następuje w terminie 30 dni od daty zamknięcia wystawy.

Cykl organizacji przedsięwzięć wystawienniczych w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa trwa średnio trzy lata, przy czym inicjacja projektu obejmuje około pół roku, planowanie – jeden rok, realizacja półtora roku, a zamknięcie projektu jeden miesiąc.

Ocena i prognozy na przyszłość

Podsumowując, można stwierdzić, że obecny stan zarządzania projektami w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa stanowi dobrą podstawę do dalszego rozwoju. Krok po kroku będą dopracowywane poszczególne elementy składające się na cały proces. W najbliższej przyszłości dokończenia wymagają procedury organizacji wystaw stałych i czasowych oraz wydarzeń muzealnych, oparte na metodyce zarządzania projektami wraz z planem komunikacji i systemem raportowania. W dalszej kolejności pozostaje do opracowania kwestia zarządzania ryzykiem w projekcie oraz system kontroli i monitoringu.

Zepełnie na innym poziomie zaawansowania jest procedura realizacji projektów tzw. innych (m.in. inwestycji). W tym obszarze, w związku z brakiem wyspecjalizowanej kadry w zakresie projektów inwestycyjnych i słabą znajomością metod zarządzania takimi przedsięwzięciami, dostrzec można duże opóźnienie. Do tej pory opracowano ogólne zasady realizacji projektów oraz dokument – Podstawowe Założenia Projektu – stanowiący pierwszy, najbardziej ogólny opis przedsięwzięcia wraz ze wskazaniem kwoty potrzebnej na realizację i przedstawieniem najważniejszych terminów realizacji zadań częściowych. Obecnie trwają prace nad przygotowaniem formularza budżetu, odpowiednim dla projektów inwestycyjnych.

W związku z coraz większą liczbą dużych i coraz bardziej skomplikowanych projektów, których realizacji podejmuje się Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, i dalszym rozwojem instytucji konieczne jest przeszkolenie kilku pracowników – przyszłych kierowników projektów – w szerszym zakresie i umożliwienie im uzyskania certyfikatów zarządzania projektami. Niezbędne jest bowiem dysponowanie wykwalifikowaną kadrą. Licznym dyskusjom poddaje się również temat rozdzielenia roli kierownika projektu i kuratora wystawy dla wszystkich przedsięwzięć wystawienniczych, a nie tylko dużych projektów wystaw stałych. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że cały proces planowania i monitorowania realizacji projektu jest niezwykle czasochłonny i nie pozwala poświęcić wystarczającej ilości czasu na pracę merytoryczną w zakresie przedsięwzięcia. Sytuacja taka rzutuje negatywnie zarówno na kwestie organizacyjne, jak i na wartość naukową czy edukacyjną przygotowywanego projektu. Jednym z branych pod uwagę rozwiązań tej kwestii, jest stworzenie komórki funkcyjnej, wyspecjalizowanej w zakresie zarządzania projektami, przejmującej całość działań składających się na prowadzenie projektu.

Wdrożenie metodyki zarządzania projektami niewątpliwie poprawiło sprawność organizacyjną instytucji, ułatwiło realizację przedsięwzięć i uporządkowało metody postępowania.

BIBLIOGRAFIA

- Aarts H., Plaisier K., *Czym jest muzeum?*, (w:) *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA*, Warszawa 2007.
- Aarts H., Plaisier K., *Zarządzanie projektami*, (w:) *Nowoczesne zarządzanie...*, Warszawa 2007.
- Barańska K., *Malinowski – Witkacy. Między chaosem i zarządzaniem*, (w:) K. Barańska, E. Orzechowski, K. Plebańczyk (red.), „Zarządzanie w kulturze”, Kraków 2001, t. 2, s. 11–21.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa 2001.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK Guide*, Warszawa 2006.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Warszawa 2003.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Gliwice 2002.
- Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach projektu MATRA*, Warszawa 2007.
- Trocki M., Gruczna B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Gliwice 2006.

SUMMARY

The theme of my work is project management as an innovatory and very popular in the last few years way of management in enterprises acceptable to adapt in cultural institution such as museum. Methodology of project management properly fitted for requirements and specificity of such institutions, helps to improve realization of various projects carried out in museum. I point out that a museum becomes a project organization because the exhibitions or museum events are actions that are compound, unique and limited to the fixed timeframe and budget, realized in a specified team. I also describe project management implementation as a manner of improvement of organizational efficiency of the institution, which has become one of strategic goals of The Historical Museum of the City of Krakow for years 2006–2014. The problem of discernment between the function of project manager – responsible for organizational part of project and the curator – responsible for scientific and research part of the project is being brought up as a result of changing the way of project realization. Any kind of activity based on projects requires reorganizing the way of functioning of the organization, preparing appropriate documents and persuading the employees that this new way of working improves planning and realization of projects – preparation of the appropriate system of operation. I explain the manner of realization of project in The Historical Museum of the City of Krakow, which becomes the foundation of the procedure of planning and realization of temporary exhibitions and procedure of planning and realization of museum events based on the methodology of projects management.